

Олена Харчишина, к.е.н, доцент, докторант,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

Управління організаційною культурою

Організаційна культура може формуватись: 1) спонтанно, під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та 2) усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства. Якщо формування організаційної культури відбувається не усвідомлено, то це призводить до затягування цього процесу у часі, кінцеві характеристики організаційної культури можуть частково або повністю не відповідати умовам зовнішнього середовища та стратегічним планам підприємства. Тільки проведення постійної, планомірної роботи з формування культури дає підприємству можливість одержати справжні конкурентні переваги, перетворює організаційну культуру у важливий стратегічний фактор. В процесі свідомого формування культури відбувається повна ідентифікація працівника із організацією, в результаті чого він не тільки розуміє цілі підприємства і наслідує моделі поведінки, а й повністю поділяє цінності підприємства, позитивно сприймає створені на їх основі процедури і артефакти.

Вважається, що організаційна культура є достатньо інерційним об'єктом управління, адже досягнення кінцевої мети – підвищення ефективності на основі приведення ціннісних установок індивіда у відповідність до системи цінностей компанії – передбачає не просто поверхневий вплив на діяльність працівника. Такий вплив повинен бути достатньо масштабним, проникати в глиб внутрішнього світу індивіда, зачіпаючи його суверенні права, в тому числі і свободу совісті. Враховуючи, що такий тотальний вплив (а, по суті, перевиховання) є неможливим, а також те, що організації, з соціологічної точки зору, є малими або середніми групами, склад яких можна змінювати, то в процесі формування організаційної культури на перше місце виходять: 1) виключення із складу працівників тих осіб, які є носіями небажаної системи

цінностей і важко піддаються соціалізації; 2) залучення до роботи фахівців, які за своїми ціннісними установками можуть успішно інтегруватись до існуючого типу культури; 3) проведення активної роботи щодо соціалізації персоналу, перш за все, щойно найнятого; 4) розробка, впровадження, розвиток бажаних елементів організаційної культури.

Заслуговує на увагу запропонована науковцями Донбаської державної машинобудівної академії система управління корпоративною культурою підприємства, яка описана у вигляді циклу робіт, що включає 10 етапів, об'єднаних у три блоки: передпроектний аналіз, розробка проекту, перевірка і реалізація проекту [1, с.282-294]. Важливим є також висловлене уточнення про те, що до виконання окремих видів робіт можуть бути залучені зовнішні консультанти, але «щоб виконувати цю роботу (розвиток корпоративної культури – *прим. автора*) у великій організації, потрібно створити свій постійно діючий підрозділ» [1, с.283].

Як зазначає Е. Г. Молл, процес формування організаційної культури необхідно здійснювати з урахуванням еволюційного характеру її розвитку, що потребує застосування таких заходів: 1) здійснення символічного керівництва; 2) зосередження зусиль на створенні важливих організаційних норм і цінностей; 3) створення в організації підрозділів, які будуть працювати із використанням певних цінностей; 4) стимулювання змін у поведінці співробітників за допомогою системи інформування про реальні успіхи в роботі організації, створення відчуття співучасті у таких успіхах; 5) створення системи атрибутів, які будуть забезпечувати знакову підтримку організаційної культури; 6) комплексне використання директивних та опосередкованих способів впливу на формування організаційної культури [2, с.43].

Формування і внесення змін у існуючу організаційну культуру повинно здійснюватись із дотриманням принципів і вимог, які забезпечать максимальну ефективність такого процесу. Так, Магура М. І., Курбатова М. Б. вказують, що таких принципів існує п'ять: 1) ініціатором і провідником змін повинно бути вище керівництво; 2) в основі змін повинно бути соціальне навчання, яке дасть

персоналу зразки для наслідування; 3) використання можливостей впливу на трудовий колектив через створення групових норм і цінностей; 4) забезпечення емоційного впливу на персонал за допомогою широкого використання ритуалів і символів; 5) зміни в організаційній культурі повинні поширитись як на вимоги до персоналу, так і на вимоги до системи управління [3, с.100-101].

Коновалова В. Г. описує п'ять принципів, які відображають дещо інші вимоги до процесу формування організаційної культури: 1) комплексність; 2) першочергове значення цінностей та філософії організації; 3) історичність; 4) відмова від силового втручання; 5) комплексність оцінки [4, с.116].

Отже, процес формування організаційної культури доцільно розглядати як комплекс трьох взаємодоповнюючих видів діяльності: а) оцінка поточного стану організаційної культури, її впливу на економічні результати діяльності підприємства; б) формування системи заходів, направлених на зміну, вдосконалення існуючих характеристик організаційної культури; в) оцінка ефективності заходів, направлених на вдосконалення організаційної культури.

Література:

1. Корпоративна культура: Навч. посіб./ Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш./ За заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
2. Молл Е. Г. Организационная культура // Организационное поведение. Хрестоматия. Редактор-составитель Райгородский Д.Я. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – 752 с. – С.38-49
3. Магура М. И., Курбатова М. Б. Организационная культура // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский] – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – 752 с. – С.73-102
4. Коновалова В. Г. Организационная культура / В. Г. Коновалова // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский] – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С.103-119